TRANSFORMATION

Auditor General assesses service standards

Later this year, the Auditor General will publish a chapter on standards and service quality.

The audit focuses on high-volume services delivered directly to the public and covers approximately 12 service lines in 10 departments. Its objective is to assess the government's progress in developing client-oriented service standards. It will also look at how service quality has improved in selected service lines.

In assessing progress, the examination is reviewing:

- the characteristics of service itself and how it is delivered;
- the service line manager's knowledge of clientgroups and their priorities, needs, and satisfaction levels;
- consultation practices; and
 service quality performance information

In reviewing the basis for service standards, the audit team will look at how client and employee inputs are being considered. The team is especially interested in finding out how service lines make trade-offs among cost, quality, and risk in developing standards. Finally, in selected areas, the team will review links between the above practices and service improvement initiatives and departmental operations.

In addition to reporting to Parliament, the aim of the chapter is to help the service delivery community continue to become more client oriented and efficient.

Theresa Duk Office of the Auditor General Tel.: (613) 995-3708,

Fax: (613) 947-6886

No Waste program saves money ... and the environment

Public Service employees interested in quality service may also be interested in the quality of their environment. After all, contributing to a cleaner environment can give employees a sense of collective purpose and pride that will surely be reflected in other aspects of the workplace environment. An example of this is No Waste, an Environment Canada (EC) solid waste reduction program that takes a long view towards saving both money and the Earth.

In the fall of 1994, EC staff tried out No Waste on six floors at two government complexes in Hull, Quebec: Les Terrasses de la Chaudière (TLC) and Place Vincent Massey (PVM). A year ago, the department evaluated the project. Since then, 22 more floors have been added to the program and all EC regions are in various stages of implementing it.

There are three phases in the No Waste program.

During the first phase, employee wastebaskets are replaced with "baby bins," which the employees must empty themselves. The size of the bins and the time spent emptying the bins make employees more aware of

what they throw out. Employees are also introduced to a centralized recycling station, where employees separate recyclables from non-recyclables. The station can handle polystyrene and rigid plastic materials, as well as cans, glass and paper. There is usually at least one station on each floor.

In the second and third phases, employees begin composting, recycling old corrugated card-board, reusing paper that has been used on one side, and redistributing used material.

So far, the roughly 1700 EC employees at TLC and PVM have diverted 72 per cent of their waste from landfill, whereas only 51 per cent of waste was diverted before the program began. By 1997, the employees hope to divert 80 per cent of their waste.

The waste reduction program got a boost when Public Works and Government Services Canada (PWGSC) agreed that No Waste is a sound model that will save money over time, despite an increase in hauling and tipping fees. Excluding composting, the program's first two phases could save the Crown between \$60 and \$80 per employee every year. Recycling



An employee sorts waste at Environment Canada.

revenues have also increased, particularly since this market is becoming more robust.

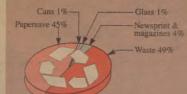
Because of these cost savings, PWGSC has agreed to subsidize No Waste at EC and at other departments willing to try it. A number of departments have been asking for information on starting No Waste programs of their own. EC tells them that the program can work when the people involved are knowledgeable about the issues at hand and share a common concern for the future of the environment.

If you would like more information about starting a multimaterial recycling program, we are willing to share our experience and knowledge.

Lorraine Bonneville

Environment Canada Tel.: (819) 997-1254 Fax: (819) 997-1781

Waste Audit Before No Waste



Papersave 55% Plastics 3% Waste 28%

Waste Audit

One year after No Waste

A different way to start the day

Here's a simple, yet effective way to meet employees at ALL levels. Invite them to breakfast!

This is what Bob Little does. He's the Deputy Secretary in charge of the Financial and Information Management Branch at Treasury Board Secretariat. Every three weeks, he meets with five employees to have an informal chat over coffee, juice, and muffins. He keeps the talk light and fun—it's his chance to get to know his employees on a more personal level and for employees to get to know him.

What do employees who have breakfast with Bob say?

"It gave me a better feel of who we're working for. He seemed genuinely interested in us as individuals," says one.

"He takes time—it means something," reports another.

"A guy at my level—we never get a chance to talk to these people," remarks a third.

This is a very different experience for some employees who would never think to sit down for a chat with their senior manager. For the manager, the key to success is making employees feel comfortable. After an hour in an informal setting chatting about a variety of topics and sharing humorous stories, people often have a different perspective of senior management. They see that managers are human too! This is Bob's way of cutting through the layers to get to know employees. Simple? Yes—and it works!

Terri Doherty

Treasury Board Secretariat Tel.: (613) 957-2549 Fax: (613) 954-9094



People are key to quality service

An interview with Marcel Massé, President of the Treasury Board

"People who are unhappy find it very difficult to serve clients well," says Marcel Massé, the new President of the Treasury Board. As the cabinet minister responsible for coordinating quality service, Massé believes that employees are an important key to successful quality service.

And Massé certainly practises what he preaches. Someone waiting to meet him is treated to friendly, attentive staff who seem genuinely delighted to be where they are. Attention to staff creates a more positive atmosphere for both staff and visitors alike.

"The latest fad is to say 'People are our most important resource,' and we've said it for a long time without doing anything about it," explains Massé, who adds these sentiments must be backed with action.

This is important because employees increasingly must live up to the expectations of quality service. Employees are on the front lines, and their attitudes make a crucial difference to the success of any quality service initiative. "There are hundreds of decisions taken every day that cannot be dictated from above," Massé explains.

As a result, managers have to communicate the vision and the values that they want to see in their domain. "Personnel need a job definition that goes beyond the job classification," says Massé. It is the duty of managers

to do more than tell other people what to do; they have to make sure every employee understands his or her part in the team and how that team gets things done."

The President adds, "There has to be a very clear description of what the goals of a program are, and employees need the freedom to choose the means to implement those goals in the best way at the best price."

This is especially important in a time of downsizing. Massé says that he is "proud of the way in which Treasury Board has structured the Early Departure Incentive and the Early Retirement Incentive." He believes that the generosity of these incentives and of job sharing shows that the government

still cares about employees, even though tight fiscal times force difficult adjustments.

"The employees I've seen seem to be very happy about these incentives. In fact, more people wanted to use the incentives than we had expected." However, it is important for the government to communicate that generosity.

As important as it is to provide services that clients need, and as important as it is to change processes to do this, Massé also wants managers—and employees—to remember that it is employees who will ultimately deliver services. Their needs are as much a part of quality service as are the needs of clients.

The Quality Service Translation Guide

We're used to translating between English and French, but there's a third "language" you should remember when dealing with clients—the language of quality service. Here are some things we're all tempted to say, and some translated alternatives.

"He's not here now."

"He'll be back at 1:30. Can I help you, or would you rather leave a message?"

"I don't know."

"I don't know, but I'll see what I can find out."

"That's not my department."

"I think you want another telephone number. I'll have it for you in a moment."

"You'll have to talk to my boss."

"My boss usually handles that. Would you like me to transfer you to her?"

"That's not our fault."

"Let's see what we can do to figure this out."

"What do you want?"

"How can I help you?"

"That's the policy."

"We do it this way because ..."

"Can't you see how busy I am?"
"I'll be with you in just a moment."

"We couldn't possibly do it by then."

"We can try to do it by then, but we can certainly do it by next Monday."

"You haven't filled out the forms properly." "Here is how you fill out the forms."

"Oh well. Nobody's perfect."

"You're right, we made a mistake. We'll fix it right away and we'll do better next time."



Editorial policy TRANSFORMATION

Transformation gives federal government employees a forum where they can share their stories about meeting the challenges faced in today's federal Public Service environment. Transformation is a publication for Public Service employees, by Public Service employees.

While Transformation is sponsored by Treasury Board Secretariat, the opinions expressed do not necessarily reflect official views or policy decisions of specific departments, or of the Government of Canada. The views and experiences expressed are those of federal Public

Service employees.

If you'd like to share your story of adaptive, flexible and innovative changes in your federal government work area, please contact Terri Doherty; phone (613) 957-2549; fax (613) 954-9094; Internet: Terri Doherty@tbs-cts.x400.gc.ca; x400: c=ca; a=govmt.canada; p=gc+tbs.cgs; s=Doherty; g=Terri.

The material should provide constructive and credible information on quality service themes, such as client consultation, recognition, process improvements, creative learning environments, and employee involvement. Articles should be no longer than 500 words and should be submitted both in hard copy and electronic (WordPerfect 5.0 or 5.1) formats. The Editorial Board may edit stories for style and length.

You can view issues of *Transformation* on Treasury Board's World Wide Web site at http://www.tbs-sct.gc.ca/.

This issue has been assembled by an interdepartmental Editorial Board: Henry Ober, Editor-in-Chief (PWGSC), Terri Doherty (TBS), John Dingwall (CCMD), Dennis Baird (RC), and Heather Lehmann (F&O/CCG).

We'd like to give special thanks to all those who have contributed articles for this issue!

Ten inexpensive ways to recognize outstanding employees

- 1. Send a thank you card.
- 2. Send flowers.
- 3. Post, in a prominent place, letters from satisfied clients.
- Write profiles of outstanding employees for your newsletter.
- 5. Order in pizza.
- Make a charitable donation in the employee's name.
- 7. E-mail everyone in the office to share the employee's success.
- 8. Frame a certificate of appreciation.
- Say "thank you," preferably in front of everybody.
- 10. Award miniature trophies.

Quality service around the world ...and in your own backyard

Interest in quality service in government is by no means confined to Canada.

Australia, Great Britain, and New Zealand are just three of the countries that have experimented with innovations in service delivery. Leslie Seidle, governance research director at the Institute for Research on Public Policy, compares those three countries with Canada in his new book, Rethinking the Delivery of Public Services to Citizens.

Seidle argues that citizens are "entitled to responsive, accessible and reliable public services." As he interviewed more than 50 senior officials, including former Treasury Board President Art Eggleton, Seidle discovered three approaches to quality service to be most common:

- changing structures to separate policy from operations;
 adopting quality manage-
- ment principles; and

 adopting performance-oriented measures.
- In an interview with Transformation, Seidle explained each of these approaches, starting with the separation of policy and operations. With diminishing resources, Seidle believes that Public Service

managers are "preoccupied with multiple tasks ... but only the most gifted performer can do everything equally well." Seidle believes that service delivery often suffers from these arrangements, and points to the British alternative. In Britain, two-thirds of Public Service employees work for executive agencies that have been detached from policymaking bodies.

There are many different quality management principles, but Seidle says that he'd 'put the accent on the following: client feedback, tracking performance, continuous improvement, and employee participation." If this sounds familiar, it is because these very principles have been at the heart of the quality service initiative here in Canada.

Seidle is optimistic about Canada's quality service initiative. "I was impressed by the degree of employee participation and by the commitment of the Minister." Seidle sees evidence of the "strong political and Public Service commitment required to make a real difference."

Seidle describes Canada's approach as a hybrid approach that combines quality management standards with performance-oriented measures. This latter approach includes using performance targets, service standards, and client assessment. By setting specific goals, you know how close you have come to achieving them or by how much you have surpassed them.

If all this sounds expensive and scientific, Seidle adds that quality service often boils down to inexpensive common courtesy. "Ensure that the people who answer the phones are polite, attentive, and knowledgeable." These little touches can go a long way towards overcoming the public perception of government as something distant and impersonal.

Seidle encourages managers to publicize their successes, even if the publicity amounts to no more than a clipping on a lunch room bulletin board. But managers and employees alike should engage in a process he calls "ongoing self-criticism." All employees, no matter who they are, can deliver quality service by following one simple piece of Seidle's advice.

"Put yourself on the other side of the transaction."

Rethinking the Delivery of Public Services to Citizens is available for \$17.95 from the Renouf Publishing Company. Call (613) 741-4333 or write to Renouf at 1294 Algoma Road, Ottawa. Omano K1B 3W8.

Encouraging an atmosphere of sharing

We've heard it time and time again: an employee from the front lines, the person who works alongside clients, saying. "I wish my boss would ask ME how to handle things. I'm the one who really knows what's going on."

It's time to start listening.

This is not to say, however, that top and middle management should throw away their charts, graphs, and reports and rely solely on the words of their employees. It is still necessary to document and track business processes and corresponding results or outputs. Still, it should not be forgotten that those diagrams and spreadsheets, once outside the boardroom, become exposed to the unpredictable real world.

According to McGill University management professor Henry Mintz-

berg, management must involve employees in decision making to keep quality service at its best. "Strategy emerges from the bowels and guts of an organization," he says. "Strategy does not come out of some clever analysis. It comes from a deep understanding of the business."

Listening to what employees have to say is only one step in keeping business procedures current. Ole Ingstrup, former principal at the Canadian Centre

for Management Development, emphasizes the need for "hard" scientific-minded management as well as "soft" people-oriented management.

"The best managers try to give due weight to both," he says. But where to begin? Encouraging an atmosphere of

sharing between all levels of

management-bottom, middle

lyze and implement the change

is the next step. A good action

plan would include the following

· Gain top management's sup-

port and make their guidance

Setting up a program to ana-

and top-is a good start.

Soft management

 Provide training to introduce the organization's new culture.

 Develop incentive programs to get employees involved.

Solicit employees' suggestions to improve services.

Hard management

- Determine core business procedures.
 - Measure performance.Ensure all information
 - technology is flexible enough to accommodate change.
 - Change core business procedures, taking into consideration employees' sugcestions
 - Measure how well the program works.

Soft and hard management

- Develop performance standards that meet clients' expectations.
 - If an activity works, keep it!

What does the model workplace look like? As Mintzberg says, "Ideally, it's a place where all workers with the potential of creativity are given opportunity and credit. It's as simple, and as complicated, as that."

Lorrie Grannary

Revenue Canada Tel.: (613) 954-9992 Fax: (613) 952-0197

FEEDBACK

The following letter was received by Robert Giroux, former Secretary of the Treasury Board, from Jocelyne Bourgon, Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet.

> I would like to thank you for...the first issue of Transformation.

It will take continuous effort, dedication and time to ensure that the quality service initiative is well understood both within and outside the federal government. Transformation is a concrete and dynamic example of the work being done in that regard.

Please convey my thanks to all the employees... as well as the volunteer writers who worked on this project.

Sincerely, Jocelyne Bourgon Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet

The following e-mail was received by Terri Doherty from Ottawa Citizen columnist Peter Larson.

Bravo on the first edition of *Transformation*. It's a good start. Some suggestions: more pictures, less text, get customers to write in with good and bad comments. Keep it up.

Transformation welcomes your letters and your feedback. Let us know what you think! Contact Terri Doherty at (613) 957-2549; fax (613) 954-9094; e-mail Terri.Doherty@tbs-cts.x400.gc.ca

Innovation breaks impasse over aboriginal self-government

Though some would say that innovation is rare in government, there are pockets of innovation within departments that can inspire the whole government. Sometimes we really do need to find new ways of doing things. To use an overused term, sometimes we need new paradigms.

The federal government is employing new paradigms in its dealings with First Nations.

By using lateral thinking—by approaching policy from new perspectives—both Health Canada and the Department of Indian Affairs and Northern Development (IAND) have helped the government break the impasse over First Nations self-government.

The new approach has helped Health Canada work more closely with First Nations. Instead of handing over money for very specific programs, the department is now creating integrated health services agreements with First Nations. The two parties also work together on budgets, human resources, and procurement.

IAND has gone even further towards aboriginal self-government, which had been stalled by the failure of the Meech Lake and Charlottetown accords.

The department is trying to reconcile two realities: the government's promise of a new partnership with aboriginal peoples, and the deadlock created by the assumption that aboriginal self-government requires constitutional change. To get past this, the department looked at the problem from a different angle. Since the inherent right of aboriginal self-government is an existing aboriginal and treaty right, the right to self-government had never been taken away.

This fresh approach made it easier to accept self-government without the creation of a new legal authority. The federal and provincial governments will now consider this authority to be an inherent right of aboriginal peoples. This way, aboriginal self-government can be recognized as part of common law.

This novel strategy has given other efforts greater scope. Certain aspects of self-government could be protected as treaty rights, for example. Governments and First Nations can now negotiate when aboriginal laws have priority over other laws and there can be a more efficient process for off-reserve negotiations.

You can read more about IAND's breakthrough on the Internet, where it was featured in a "best practice" case study on the Treasury Board Home Page, in the Innovation and Quality Exchange, an electronic database of about 30 world-wide best practices (http://www.tbssct.gc.ca/).

The breakthrough was also discussed at the January Innovation Salon, a monthly dinner meeting held to discuss innovation in the public sector.

Eleanor Glor Innovation Salon Tel.: (613) 954-8575 Fax: (613) 957-4180

E-mail: C=ca; A=Govmt.Canada; P=GC+ HC.SC: G=Eleanor; S=Glor; O=Lotus @X400

CEC goes online in St. Thomas

If you've been thinking of using information technology to deliver quality services, you might be interested in what is going on at a Canada Employment Centre (CEC) in St. Thomas, Ontario.

The CBC there is helping job-seekers "pound the pavement" the '90s way—on the Internet.

In February 1992, the St. Thomas CEC got involved in a project to deliver services to Elgin County residents using information technology. CEC staff worked with residents to develop the Elgin Information Network (EIN), which opened in January 1994. EIN is an electronic bulletin board where residents can search job listings, see up-to-date labour market statistics, and get information on CEC hours and services—all from their home computers.

But the drive to bring electronic job searching to Elgin County didn't stop there. With the help of two community organizations, the CEC developed a training manual and added services such as electronic mail and user discussion groups to the Network. In June 1994, the CEC hosted an EIN "grand opening" ceremony and, by August 1995, EIN had received almost 25,000 calls from more than 700 registered users.

To help more people take advantage of the Network, the CEC, Fanshawe College, and area school boards developed the Community Centre for Information Access (CCIA), which opened in January 1995. Private donations and a grant from Human Resources Development Canada were used to set up the centre, which is located in

the basement of the St. Thomas Public Library.

Using eight computers, volunteers at the CCIA help interested residents—who might not otherwise have access to a computer-search for jobs on the Elgin Information Network. These volunteers have trained more than 1,200 community members to use basic information technology. The centre has been so successful that 12 of the volunteers are now paid employees, and seven other communities hope to create similar information centres of their own.

Feedback from users has also been positive. A London, Ontario man said, "Thank you for bringing your services to me in a '90s way." A woman in St. Thomas adds, "This sure saves a lot of running around to CEC offices." A man in Texas called it "the best database for an employment search in Canada." Compliments came from as far afield as Sweden, Italy, Venezuela, and Great Britain.

Last March, the CEC took the county's communications infrastructure a step further by helping to fund free Internet access for Huron, Oxford, Middlesex, and Elgin counties. The HOMEtown Community Network, which got underway in the fall of 1995, allows residents in all four counties to use electronic mail, find out about community services, and connect to Internet newsgroups. A World Wide Web page was set up to make the Elgin Information Network more accessible to HOMEtown users. In the future, the CEC hopes to make its online job bank bilingual and to expand it across the country.

It all sounds complicated, but these information technology projects started with one basic ingredient: community interest. CEC staff seized the chance to serve and educate their community. Through innovation and cooperation, they're bringing the Internet to Elgin County, and Elgin County into the 21st century.

You can see the St. Thomas CEC World Wide Web home page at: http://ein.ccia.st-thomas.on.ca/agencies/cec/.

Stephanie Sanford

Human Resources Development Canada Tel.: (416) 954-7831 Fax: (416) 954-7822

Changes and transitions (part two)

In part one of this article (Transformation, Winter 1995), we identified "transition" as the key to successful change. Transitions cannot usually occur until you have ended your links with the old ways of doing things. "Endings" are a time of grieving, a difficult, sometimes painful period that must be experienced if you are to progress to the next stage: "The Neutral Zone."

The "neutral zone" is the "betwixt and between" state that you experience when the change is taking place but you have not yet settled in. You have ended the old state of affairs but you are not completely immersed in the new. You don't know the rules. You may even have to invent them. This can be a very creative time, as you can influence how things will be done in the future; the group manager is often open to suggestions.

After the desert of the "neutractione" you come to the garden of "beginnings," where you have to accept the new state of affairs and make the most of it. Managers can ensure success by having their "Four Ps" in order well before the "endings" stage begins. Those four Ps are:

- a clear and acceptable purpose for the change;
- a clear and evocative picture or "vision" of what the change is designed to bring about;
- a clear and well-defined plan that provides as much information as possible to help people clarify their goals and prepare their action plans; and
- participation from as many people as possible in the planning stage, which will make buy-in especially effective.

A successful transition should be deliberate. Purpose, picture, plan, and participation are necessary. One other element is absolutely essential: trust. People accept change more readily when they trust the organization, usually represented by their manager, to do its best for them. Trust is vital since it can directly affect morale, motivation, and stress. It is established and maintained through the consistent commitment of managers to building interpersonal relationships based on honesty, integrity, and a genuine concern for others.

Transition management is the people side of change management. When people are involved you are dealing with intangible values, attitudes, and belief systems. When you know that people tend to react to transition in relatively predictable ways, you can prepare and make a successful transition more likely.

Many sources can help you understand and apply change and transition management. In 1994, Treasury Board Secretariat, together with 11 departments and agencies, published a complete six-volume guide called Management of Change. It is available for \$50 from Training and Development Canada at (819) 953-5594. The Audit and Review Branch of PSC has written two excellent monographs on "Trust Within Organizations." For copies, call the Branch at (613) 996-4311.

Dennis G. Baird

Revenue Canada Tel.: (613) 941-1025 Fax: (613) 941-9411

à St. Thomas en direct Un CEC accessible

tion pour offrir des services de qualité, vous serez peut-être intéressé par Si vous avez déjà pensé à vous servir de la technologie de l'informa-

ce qui se passe au Centre d'emploi du Canada (CEC) de St. Thomas,

Le CEC aide les personnes qui sont à la recherche d'un emploi à

onsulier les listes d'emplois anni que les toutes demières statasiques consulier les listes d'emplois anni des renseignements sur les heures du CEC a créé le Réseau d'information d'Elgin (RIE), inauguré en janvier 1994. Le RIE est un babillard électronique où les résidants peuvent technologie de l'information. De concert avec les résidants, le personnel de fournir des services aux résidants du comié d'Elgin à l'aide de la chattre le pavés à la fuçon des années 1990 sur Internet. En février 1992, le CEC de St. Thomas a participé à un projet en vue

cur ordinateur à la maison. d'ouverture du CEC et sur les services qu'il offre - tout cela à partir de

formation et ajouté de nouveaux services au Réseau, comme le courrier deux organismes communautaires, le CEC a mis au point un manuel de tronique de recherche d'emploi ne s'arrête pas là. Avec le concours de Mais l'initiative en vue de doter le comté d'Elgin d'un système élec-

cussions de groupeelectronique et les dis-



et une subvention de Développement des ressources humaines Canada ont permis de créet le centre, installé dans le sous-sol de la bibliothèque (CCIA), qui a ouvert ses portes en janvier 1995. Les dons de particuliers région ont mis sur pied le Community Centre for Information Access

intéressés qui, sans cela, n'auraient pas accès à un ordinateur pour chercher un emploi dans le Réseau d'information d'Elgin. Ces béné-Grace à buit ordinateurs, les bénévoles du CCIA aident les résidants publique de St. Thomas.

nation similaires sur leur territoire. remnueres, et sept autres collectivités espèrent créet des centres d'inforutiliser la technologie de l'information de base. Le centre a remporté un voles ont appris à plus de 1 200 membres de la collectivité comment

CEC. Un Texan a dit du Réseau qu'il était la «meilleure base de don-nées pour la recherche d'un emploi au Canada». Le RIE a reçu des compliments de pays ausas étolignés que la Suède, l'Italie, le Venezuela alonte que cela lui évitait bien des déplacements dans les bureaux des lui ses services, façon années 1990», et une dame de St. Thomas a London, en Ontario, un monsieur a remercié le Centre d'avoir «amené à Les utilisateurs ont également fait part de commentaires positifs. A

Wide Web a été créée afin de rendre le RIE plus accessible aux utilisaen contact avec des groupes de nouvelles d'Internet. Une page du World tronique, de se renseigner sur les services communautaires et d'entrer 1995, permet aux résidants des quatre comtés d'utiliser le courrier élec-Le HOMEtown Community Network, opérationnel depuis l'automne ture de communication du pays en aidant à financer l'accès gratuit à internet pour les comtés de Huron, d'Oxford, de Middlesex et d'Elgin. En mars demier, le CEC a encore fait progresser un peu l'infrastruc-

tion et à la coopération, le comté d'Elgin a accès à Internet, et ce dernier de servir et d'informer les membres de la collectivité. Grâce à l'innovadu seul intérêt de la collectivité. Le personnel du CEC a saisi la chance fout cela semble compliqué, mais ces projets informatiques sont nés banque d'emplois bilingue en direct et généraliser son accès au pays. teurs de HOMEtown. Le CEC espère pouvoir offrir prochainement une

Pour consulter la page d'accueil du CEC de St. Thomas sur le World Wide Web, taper http://ein.ccia.st-thomas.on.ca/agencies/cec/. permet au comté de faire son entrée dans le XXIe siècle.

Télécopieur : (416) 954-7822 Téléphone : (416) 954-7831 Stephanie Sanford

Pautonomie autochtone l'impasse concernant L'innovation met fin à

tonomie autochtone pourra être reconnue comme un inhérent des peuples autochtones. De cette façon, l'ausidéreront désormais cette autorité comme un droit légale. Les gouvernements fédéral et provinciaux confacilement l'autonomie sans créer une nouvelle autorité Cette nouvelle approche permet d'accepter plus

quand les lois autochtones ont priorité sur d'autres lois les premières nations peuvent maintenant négocier que droits découlant de traités. Les gouvernements et tonomie pourraient par exemple être protégés en tant portée aux efforts déployés. Certains aspects de l'au-Cette nouvelle stratégie a donné une plus grande volet du droit commun

tiques, à la page d'accueil du Conseil du Trésor, dans la est spordé dans une étude de cas sur les meilleures pranovatrice de AINC en consultant Internet, où le sujet Vous pouvez en apprendre plus sur la démarche cace hors des réserves. et il peut y avoir un processus de négociation plus effi-

L'innovation a également fait l'objet de discussions pratiducs au monde (http://www.tbs-sct.gc.ca). Exchange», qui renferme une trentaine des metileures pase de données électronique «Innovation and Quality

organisé chaque mois afin de discuter de l'innovation au Salon de l'innovation de janvier, un diner-causene

dans le secteur public.

Eleanor Glor

Courrier electronique: C=ca;A-Govrnt, Canada;P=GC+HC,SC;G=Eleanor;S=Glor; Telecopieur: (613) 957-4180 Téléphone: (613) 954-8575 notidyonar I sh notid

Changement et transitions

le plus de détails possible pour · un plan clair et bien défini, avec être la plus évocatrice possible; changement. Cette vision doit voulue à l'aboutissement du · un portrait net de la situation dni Inatrije je cpanisement

dni tend l'acceptation beaucoup l'étape de la planification, ce ompre possible d'employés à la participation du plus grand

La réussite d'une transition

able pour l'autre.

nèteté, l'intégrité et un intérêt véripersonnelles fondées sur l'hongestionnaires à établir des relations par un engagement constant des le stress. Elle se crée et s'alimente direct sur le moral, la motivation et leur intérêt. La confiance a un effet supérieur, fera de son mieux dans tuellement incarné par leur croient que l'organisme, habifacilement s'ils ont confiance et gens acceptent le changement plus ment absolument essentiel. Les La confiance est également un éléparucipation sont tous necessaires. principe, le portrait, le plan et la n'est pas le fruit du hasard. Le tre arrive l'oasis du début, où il Après le désert de la zone neu-

vation au sein des ministères, susceptibles d'inspirer gouvernement; toutefois, il existe des enclaves d'inno-Certains diraient que l'innovation est chose rare au

Le gouvernement fédéral utilise de nouveaux paranouveaux paradigmes.

digmes dans ses rapports avec les premières nations.

lieu commun rebattu, nous avons parfois besoin de

de nouvelles façons de faire les choses. Pour user un

tout le gouvernent. Parfois, il faut vraiment trouver

l'impasse concernant l'autonomie des premières dien (AINC) ont aide le gouvernement à mettre fin à et le ministère des Affaires indiennes et du Nord canatique à partir de nouvelles perspectives, Santé Canada En utilisant la pensée latérale en abordant la poli-

La nouvelle démarche a aidé Santé Canada à colla-

AINC a été plus loin encore dans le processus unmaines et aux achais. ment en ce qui a trait aux budgets, aux ressources services de santé. Les deux parties collaborent égalemieres nations des ententes intégrées portant sur les lieu de verser de l'argent pour des programmes très particuliers, le Ministère conclut à présent avec les preborer plus étroitement avec les premières nations. Au

problème, le Ministère l'a envisagé sous un angle difun changement constitutionnel. Pour surmonter le pothèse selon laquelle l'autonomie autochtone requiert nariat avec les Autochtones et l'impasse créée par l'hypromesse du gouvernement d'établir un nouveau parie-Le Ministère essaie de concilier deux réalités : la l'Entente de Charlottetown.

visant l'autonomie autochtone, qui s'est enlisé à la suite de l'échec de l'Accord du lac Meech et de

autochtone est un droit des Autochtones découlant de

ferent. Puisque le droit inhérent à l'autonomie

traités, le droit à l'autonomie n'a jamais été aboli.

touche l'aspect humain de la ges-tion du changement. Cet aspect La gestion de la transition Dans la première partie de cet (deuxième partie)

· un principe clair et acceptable des veiller aux quatre «P» cru-

jentz pniz et 9 biebatet jent bjan aider les gens à mieux définir

plus facile,

avant l'amorce de l'étape de la fin, cette étape en s'assurant, bien goursite bent assurer le succès de et en tirer le meilleur parti. Le gesfaut accepter la nouvelle situation

incllement ouvert aux suggestions.

gestionnaire du groupe est habi-

l'avenir se définit. À cette étape, le

révéler très créatrice, car vous pou-vez influencer la façon dont

les inventer. Cette période peut se

règles; vous devez parfois même

counaissez pas toutes les nouvelles

Pendant cette période, vous ne

adapté au nouvel état des choses.

n'ètes pas encore complètement

la nouvelle situation. Vous avez tiré un trait sur le passé, mais vous

vous soyez complètement adapté à

changement se réalise sans que

intermédiaire pendant laquelle le

gresser à l'étape suivante : la zone

qu'il faut traverser avant de pro-

de deuil, difficile et parfois pénible

Une «fin» est souvent une période

mesure d'effectuer une transition. tourner la page avant d'être en

ment. On y a appris qu'il fallait

comme l'acceptation du change-

article (Transformation, hiver 1995), on definissait la «transition»

La zone neutre est cette étape

Dennis G. Baird

Revenu Canada

publique a rédigé deux excellentes la Commission de la fonction de la vérification et de la revue de suffit de composer le (819) 953-5594, La Direction générale nement Canada au coût de 50 \$; il

116-16 (£19): maidosaja, \$201-196 (£19) : 2004d3131 CPP/PCP

quer avec la direction générale au (613) 996-4311.

obtenir un exemplaire, communi-

sein d'une organisation. Pour en

monographies sur la confiance au

suprès de Formation et perfection-

intéressées peuvent se le procurer

tion du changement. Les personnes

organismes, a publié un guide

de concert avec 11 ministères et

Secrétariat du Conseil du Trésor,

le changement et la transition. Le

vous aider à comprendre et à gérer

tion, vous pouvez vous y préparer

bables des gens face à une transi-

vous connaissez les réactions pro-

tudes et des croyances. Lorsque

gible, celui des valeurs, des atti-

humain est le domaine de l'intan-

et faciliter cette transition.

Plusieurs ouvrages peuvent

sur le mélange adéquat de tech-Centre canadien de gestion, insiste Ingstrup, ancien directeur du fine pointe des services. Ole cal la seule façon de se tenir à la Enc 9 I ccome des employes

prehension de la situation.» gente, mais d'une profonde compas le fruit d'une analyse intellid'une organisation. Elles ne sont élaborées par les organes vitaux siple, «Les strategies sont service de la meilleure qualité posprise de décisions afin d'offrir un faire participer les employés à la

gestion à l'université Me Gill, les gestionnaires doivent Mintzberg, professeur de

imprévisible. Selon M. terence, sont exposes au vrai monde, qui reste diagrammes, une fois à l'ex-térieur de la salle de confaudrait pas oublier que ces conclusions, Mais il ne naître les résultats ou les merciaux et en faire consuivre les processus comfaut encore documenter et se fier uniquement à la parole de leurs employés, Il graphiques et rapports pour fenêtre les tableaux,

supérieurs devraient jeter par la que les gestionnaires intermé-diaires et les gestionnaires Cela ne signifie toutefois pas

sourde oreille. tuation? On ne peut plus faire la seul à connaître réellement la sidemande son avis puisqu'il est le aimerait que son supérieur lui miere ligne, celui qui travaille avec le client, indiquer qu'il bas entendu l'employé de pre-Combien de fois n'avons-nous

pour implanter la nouvelle cul-· Assurer la formation nécessaire

direction et la manifestation de · Obtenir le soutien de la haute

Aspects psychologiques

chologiques et techniques de la Tout bon plan d'action com-

de muse en œuvre du changement.

créer un programme d'analyse et La prochaine étape consiste à

diaire et supérieure.

gestion - inférieure, intermépartage entre tous les niveaux de faudrait d'abord créer un climat de Mais par où commencer? Il qu'aux aspects psychologiques. portance aux aspects techniques les meilleurs gestionnaires essaient d'accorder autant d'imnique et de psychologie. Selon lui,

à la communication

pien simple et très complidué leur juste valeur. C'est à la fois

Tèlécopieur : (613) 952-0197

8c.ca x400: c=ca.

nions. Communiquez avec Terri Doherty; téléphone : (613) 957-2549. télécopieur; (613) 954-9094; Internet: Terri Doherty@tbs-cts.x400.

taires (bons ou mauvais) des lecteurs. Continuez votre bon

suggestions: plus de photos, moins de texte et commen-

Transformation. C'est un bon début. Quelques

Peter Larson, chroniqueur du Ottawa Chitzen, a fait parvenir le mes-sage suivant à Terri Doherty par courrièr électronique.

Jocelyne Bourgon Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

employés... ainsi qu'aux rédacteurs bénévoles qui ont tra-

Transformation est un exemple concret et dynamique du

qu'à l'extérieur de l'administration fédérale exigera des

qualité des services soit bien comprise autant à l'intérieur

Faire en sorte que l'initiative en cours concernant la

l'aimerais vous remercier de ce premier numéro du bul-

Conseil privé et secrétaire du Cabinet, à Robert Giroux, ancien secré-taire du Conseil du Trésor.

La lettre suivante a été envoyée par Jocelyne Bourgon, gressier du

Ottawa (Ont.) KIB 3W8. Publishing Compony. Composer le (613) 741-4333 ou écrire à Renouf, au 1294, ch. Algoma,

de 17,95 S, auprès de Renoul

Public Services to Citizens au prix

intitule Rethinking the Delivery of

M. Seidle, «Mettez-vous à la place

suivant un simple conseil de

de l'idée que le gouvernement est

devraient permettre de triompher

informés,» Ces petites choses

phone sont polis, attentifs et bien

que les gens qui répondent au télé-

de la personne en face de vous.»

On peut se procurer l'ouvrage

efforts constants, du dévouement et du temps.

Vous voudrez bien transmettre mes remerciements aux

Je vous sélicite de ce premier numéro de

Whestlez pas a nous faire parvenir vos commentaires ou vos opi-

Kevenu Canada Telephone : (613) 954-9992

Lorrie Grannary

vent s'affirmer et sont reconnus à qui font preuve de créativité peud'un endroit où tous les employés propos de M. Mintzberg, il s'agit travail ideal? Pour reprendre les A quoi ressemble le milieu de

a du succès. · Conserver toute activité qui aux attentes de la clientèle.

rendement qui répondent et jechniques

• Elaborer des normes de

Aspects psychologiques

· Mesurer le succès du pro-

compte des suggestions des les affaires en tenant · Modifier la façon de faire s'adapter au changement.

l'information donne assez de S'assurer que la technologie de

employés, des services et des Mesurer le rendement des

· Définir des procédés d'affaires

Aspects techniques

donner des suggestions aim · Demander aux employés de grammes d'incitation au rende-ment pour les employés.

· Mettre au point des pro-

LECTEURS *TE COIN DES*

icin transformation.

vaillé à la réalisation de ce projet.

qui ne coûte rien, «Assurez-vous une question de simple politesse la qualité du service est souvent

peut savoir dans quelle mesure ils blissant des objectifs précis, on et l'évaluation des clients. En étarendement, des normes de service buckout le recours à des objectifs de

usudne que pourmes boundnes et voit là une preuve de l'engagement ticipation des employés et par l'en-gagement du Ministre,» M. Seidle impressionné par le degré de parnant cette initiative, «l'ai été

Si tout cela semble onéreux et scientifique, M. Seidle ajoute que

de la qualité et mesures axées sur le rendement. Cette dernière canadienne comme une demarche hybride qui allie normes de gestion

de la fonction publique, lequel est indispensable pour faire une réelle qualité menée ici au Canada. M. Seidle est optimiste concer-

sont atteints ou même dépassés.

vent offir un service de qualité en employes, quels qu'ils soient, peudifférence.

M. Seidle décrit la démarche en question permanente», Tous les biocessus du il appelle la «remise devraient s'engager dans un gestionnaires et les employés babillard du réfectoire. Mais les q nue conbnte qe lontusi ent le réussite, même s'il ne s'agit que tionnaires à faire connaître leur un organe distant et impersonnel. M. Seidle encourage les ges-

> tiative concernant le service de principes ont été au cœur de l'inisemble familier, c'est que ces

améhoration continue et participa-tion des employés. Si cela vous du client, suivi du rendement, cent sur les suivants : rétroaction M. Seidle indique qu'il a mis l'ac-

gestion de la qualité, mais Il existe différents principes de decision. dni se sout detachés des organes de bour des organismes administratifs

de la fonction publique travaillent Bretagne, deux tiers des employés rechange britannique. En Grandeet mentionne la solution de souvent les frais de ces compromis que la prestation de services fait dront à tout faire sans que la qua-lité n'en souffre. M. Seidle pense assumer, mais que sculs les employes les plus doués parvienmultiples taches qu'ils doivent

Créer un milieu propice publique sont préoccupés par les gestionnaires de la fonction ressources, M. Seidle pense que les

ration entre la politique et les activités. Devant la diminution des ches, en commençant par la sépaletin Transformation, M. Seidle a expliqué chacune de ces démar-Dans une entrevue avec le bul-

le rendement. tion de la qualité;

• l'adoption de mesures axées sur

· Padoption de principes de ges-

pour séparer la politique des · un changement de structures

vice de qualité: jes bjns contautes y l'égard du ser-

Art Eggleton, M. Seidle a découvert les trois nouvelles démarches président du Conseil du Trésor, interrogeant plus de 50 hauts responsables, y compris l'ancien souples, accessibles et fiables. En citoyens ont droit à des services Cuizens.
M. Seidle soutient que les

Delivery of Public Services to vel ouvrage intitulé Rethinking the trois pays au Canada dans son nourecherches politiques, compare ces gestion publique de l'Institut des Seidle, directeur de la recherche en la prestation de services. Leslie mis à l'essai des innovations dans sont au nombre des pays qui ont au sein du gouvernement. L'Australie, la Grande-Bretagne et la Nouvelle-Zélande

intérêt pour un service de qualité seul pays à témoigner de son Le Canada est loin d'être le

entier... et chez vous Service de qualité dans le monde

excuses!»

corrigerons tout de suite. Toutes nos «Nous avons fait une erreur. Nous la «Bof, personne n'est parfait.»

«Voici comment remplir le formulaire.» « Jour n'avez pas bien rempli le formulaire.»

fois yous le promettre pour lundi prochain.» «On ne pourra pas le faire pour cette date.» «Nous ferons notre possible, le peux toute-

> «Un moment s'il vous plaît.» « Nous ne voyez pas que je suis occupe? »

> > parce que...»

«Nous le faisons de cette façon «C'est la politique.»

«En quoi puis-je vous aider?» «Isnon-zamon and»

«Essayons de voir ce qui s'est passé» «Ce n'est pas de notre saute.»

«C'est mon patron qui se charge de ce dossier. Voulez-vous lui parler?» «Il faudra en parter à mon patron.»

Je vous donne son numéro à l'instant.» «Je crois que vous devriez plutôt parler à...

renseigner.»

«Je ne sais pas, mais je peux me « sod sons ou of »

«Ce n'est pas mon secteur.»

benx your aider?»

«Il est absent en ce moment. Est-ce que je «Il n'est pas ici.»

qu'il faut adapter — ne dit-on pas qu'il faut tourner la langue sept fois avant de parler? service de qualité. Voici quelques exemples de phrases que vous êtes peut-être tentés de dire, mais troisième langue que vous devriez utiliser lorsque vous faites affaire avec le public — la langue du On vous demande souvent de traduire de l'anglais vers le français (ou vice-versa), mais il existe une

du service de qualité Dictionnaire bilingue

amical et attentif qui semble véritendre sont reçus par un personnel ple, Les visiteurs qui doivent l'at-M. Massé prêche par l'exem-

prestation d'un service de qualité. un role de premier plan dans la convaincu que les employés jouent service de qualité, M. Massé est responsable de la coordination des tant que ministre du Cabinet président du Conseil du Trésor. En servir les clients», indique M. Marcel Massé, le nouveau «Les gens malheureux éprou-vent beaucoup de difficulté à bien

service de qualité. Ils sont en predoivent de plus en plus offrir un plus important que les employés Passer aux actes est d'autant

M. Massé. Le temps est venu de faut pas en rester là, d'expliquer à cor et à cri "les gens sont notre principale ressource"... mail il ne

agréable, pour le personnel comme employés créent un milieu plus petites attentions envers les

joindre le geste à la parole.»

«Depuis des années, on répèter pour les visiteurs.

tablement heureux au travail. Les

simple classification, indique employé doit aller plus loin qu'une description de poste d'une véhiculer dans leur secteur, «La vision et les valeurs qu'ils veulent naires doivent communiquer la C'est pourquoi les gestion-

d'explique M. Massé. décisions de leur propre chef», ces employés qui, jour après jour, doivent prendre des centaines de sur la qualité du service. «Ce sont assurer le succès d'une initiative mière ligne, et leur attitude pèse lourd dans la balance si l'on veut

partage d'emploi prouve que le ces incitatifs et des modalités de d'encouragement à la retraite anticipée et la Prime de départ anticipé. Selon lui, la générosité de Trésor a structuré le Programme de la façon dont le Conseil du important en période de réduction des effectifs. M. Massé se dit fier

gouvernement piace encore ses

10. Décemez des trophées miniatures.

Commandez une pizza géante!

Envoyez une carte de remerciement.

parvent des arteles pour le present numero!

de Heather Lehmann (P&cO/GCC).

p=gc+tbs.cgs; s=Doheny; g=Tem.

la fonction publique fédérale.

Paites encadrer un certificat de mérite.

encess quu embjohe y ses collegnes

Dites merci, surtout en présence d'autres personnes.

Affichez bien en vue les lettres de clients satisfaits.

a'un employé

de souligner le bon travail

Dix façons peu coûteuses

Et pour terminer, nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont fait

ministérielle composée de Henry Ober, rédacteur en chef (TPSGC), de l'erri Doherry (SCT), de John Dingwall (CCG), de Dennis Baird (RC) et

Les numéros de Transformation peuvent également être consultés au site World Wide Web du Conseil du Trésor, à l'adresse http://www.rbs-

sous forme imprimée et électronique (WordPerfect 5.0 ou 5.1). L'équipe rodactionnelle se réserve le droit de modifiér le style et la longueur des arit-

Les articles ne devraient pas dépasser 500 mots et devraient être soumis travail, milieux d'apprentissage stimulants et participation des employés.

consultation avec le client, reconnaissance, amélioration des méthodes de

flexibles dans votre milieu de travail, veuillez communiquer ayec Terri Doberty, telephone : (613) 957-2549, telecopieur : (613) 954-9094; Internet : Tern Doberty@tbe-cts.x400.gc.cs; x400: c=cs; a=govm.canada;

expériences relatées et les points de vue exprimés sont ceux d'employés de

politique officielle d'un ministère ou du gouvernement du Canada. Les

mais les opinions publiées ne reflètent pas nécessairement l'opinion ou la

sur les changements en cours dans leur milieu de travail. Transformation fédéral l'occasion de faire connaître leurs réussites et d'échanger des idées Le bulletin Transformation donne aux employés du gouvernement

Politique rédactionnelle **NOITAMRO SNART**

communiquent directement leur expérience à leurs collègues. est une publication dans laquelle les employés de la fonction publique

Transformation est parrainé par le Secrétariat du Conseil du Trésor,

Les articles proposés devraient présenter des renseignements crédibles

Si vous avez une histoire à raconter sur les changements novateurs et

et aborder de façon constructive les thèmes liés à la qualité du service -

Ce numéro du bulletin est l'œuvre d'une équipe rédactionnelle inter-

Utilisez le courrier électronique pour faire connaître les

Faites un don à un organisme de charité au nom de

Ajontez les profils d'employés exceptionnels dans votre

meilleur prix possible.» de la meilleure façon, et au de choisir comment les atteindre, et donner aux employés la libené de président du Conseil du Trésor, objectifs d'un programme, ajoute «Il faut décrire clairement les

Cela s'avère particulièrement

de travailler de cette équipe,» que chaque employé comprend son rôle dans l'équipe et la façon plus à faire que simplement répar-tir le travail; ils doivent s'assurer M. Massé. Les gestionnaires on

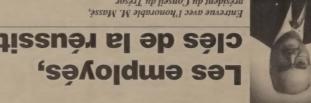
ceux des chents. autant de leurs besoins que de vices. Il faut done tenir compte bout de ligne, foumissent les serque ce sont ces derniers qui, en tionnaires - et aux employés -

veut également rappeler aux gesles façons de le faire, M. Massé besoin, tout comme de modifier aux clients les services dont ils ont Si important qu'il soit d'offrir communiquer cette générosité. tant que le gouvernement puisse

attentes.» Toutefois, il est imporvaloir a dépassé toutes les personnes désireuses de s'en prétrés semblaient très heureux de ces incitatifs. En fait, le nombre de «Les employés que j'ai rencon-

si, pur la force des choses, il doit offectuer des changements diffiembjoyes au premier plan même président du Conseil du Trésor

clés de la réussite Les employés,



NOITAMЯOTSNAЯ

conbe Non aux déchets: d'une pierre deux



Un employé d'Environnement Canada trie les déchets.

enjeux et s'ils se préoccupent tous ticipent en connaissent bien les réussira si les employés qui y parleur répond que ce programme gramme. Environnement Canada lancement de leur propre prodemandé des renseignements sur le l'essai. Plusieurs ministères ont ministères désireux de le mettre à Canada ainsi que dans d'autres le programme à Environnement

désirent lancer un programme de recyclage multi-matériel. connaissances avec ceux qui partager notre expérience et nos Nous serons heureux de l'avenir de l'environnement.

Lorraine Bonneville

Telecopieur: (819) 97-1781 Telephone: (819) 997-1254

Lelecopieur: (613) 954-9094

ecretariat du Conseil du Trésor

ple, mais pourtant très efficace.

et apprend à connaître

employes. Une strategie bien sim-

élimine les barrières hiérarchiques

C'est de cette façon que Bob

Téléphone : (613) 957-2549

Terri Doherty

Canada

un poste de recyclage par étage. pas. Il y a généralement au moins papier - et ceux qui ne le sont que les cannettes, le verre et le styrène et en plastique rigide ainsi c'est-à-dire les matériaux en polytrient les articles recyclables poste de recyclage central où ils egalement l'emplacement d'un tent au rebut. On leur montre employés des déchets qu'ils met-

redistribuer le matériel usagé réutiliser le papier au verso et à recycler le vieux carton ondulé, à commencent à composier et à troisième étapes, les employés Au cours des deuxième et

Massey, ont détourné 72 p. 100 des Chaudière et à la Place Vincent-Canada, aux Terrasses de la 1700 employés d'Environnement ce jour, près

ce chiffre à 80 p. 100 d'ici 1997. gramme, ils espèrent faire grimper 51 p. 100 avant le début du prodéchets destinés aux sites d'en-

étapes du programme pourraient permettre à l'État d'épargner entre compostage, les deux premières et de déversement. Si l'on exclut le l'argent d'ici peu, en dépit d'une augmentation des frais de transport Non aux déchets de modèle sain et qui permettrait d'économiser de Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a qualifié le programme déchels a connu un essor consi-Le programme de réduction des

% 6th stadiosci

% & sənizagam 19 xneumor

Verre I %

d'Environnement Canada a mis à

toutes les régions d'Environcompletement on en partie - dans est maintenant mis en œuvre ont été ajoutés au programme, qui nistère a évalué le projet l'an dernier Depuis, 22 autres étages Place Vincent-Massey. Le mi-Terrasses de la Chaudière et la de deux édifices gouvemententaux situés à Hull, au Québec -- les L'essai le programme sur six étages

garde de l'environnement. En automne 1994, le personnel

terme épargne d'argent et sauve-

titue un exemple qui voit à long

par Environnement Canada, cons-

des déchets solides mis sur pied

décheis, programme de réduction

vail. Le programme Non aux

ques quences asbects de leur tra-

fierté qui se reflétera sûrement

sentiment d'appartenance et de

ronnement peut leur procurer un

tion à l'assainissement de l'envi-

nement. Après tout, leur contribu-

aussi à la qualité de leur environ-

du service s'intéresseront peut-être

publique intéressés par la qualité

res employés de la fonction

Le programme comprend trois

le nombre de fois qu'ils la vident mêmes. La taille de la poubelle et jes employés doivent vider euxplacees par des minipoubelles que les poubelles ordinaires sont rem-Au cours de la première étape,

font prendre conscience aux

avant Non aux déchets

Vérification des déchets

employés qui ont vécu l'expé-Voici ce qu'en disent certains

plutôt un moment où le cadre et

discussions sérieuses — c'est

bon café. L'heure n'est pas aux

de tout et de rien en sirotant un

l'employé apprennent à mieux se

connaître personnellement.

il rencontre cinq employés toutes les trois semaines afin de discuter Conseil du Trésor (SCT). En effet, la gestion des finances et de l'insecrétaire adjoint à la Direction de C'est ce que sait Bob Little,

Pourquoi ne pas les inviter au petit

employés de TOUS les niveaux?

Vous voulez rencontrer des

général évalue les Le vérificateur

normes de service

directement au public, et porte vices offerts en grand nombre, La vérification vise les serqualité du service. chapitre sur les normes et la

s'est améliorée dans certaines laquelle la qualité du service également sur la mesure dans sur la clientèle. Elle portera tion de normes de service axées du gouvement dans l'élaboraobjectif est d'évaluer les progrès services de 10 ministères. Son sur une douzaine de gammes de

gammes de services.

· les caractéristiques du ser-vice lui-même et la façon

besoins et de leur degré de

ment qualitatif du service.

· Jes bratidues de consultation;

Lorsqu'elle passera en revue

les fondements des normes de

examinera si l'on tient compte service, l'équipe de vérification

leurs priorités, de leurs qes Stonbes qe cheuts et qe

gamme de services à propos sède le gestionnaire de la

les counsissances due bosdont il est fourni;

Pour évaluer les progrès, le

vérificateur général publiera un

Plus tard cette année, le

Une nouvelle façon de commencer la journée Telecopieur: (613) 947-6886 Bureau du Vérificateur général Téléphone : (613) 995-3708,

> caces et à mettre davantage l'acde services à devenir plus effi-

> pitre vise à aider les fournisseurs

comptes au Parlement, ce cha-

Outre la reddition

que les activités gouvernemen-

d'amélioration des services ainsi

susmentionnées et les initiatives

texue les liens entre les pratidues

domaines, l'équipe passera en

normes, Enfin, dans certains

risques pendant l'élaboration des

des coûts, de la qualité et des

gamme de services sur le plan

sont les compromis que fait la

particulièrement savoir quels

des employés. L'équipe désire

des observations des clients et

Theresa Duk

repose sur l'art de mettre les gens à Pour le gestionnaire, le succès «Il prend le temps de nous renvé l'expérience fort différente cate» avec teur superieur ont trous intéresser à nous en tant que per-

confret... ça veut dire quelque

One personne comme vous et

jamais l'occasion de parler à nos moi. Il est vrai que nous n'avons

songeraient Jamais à «prendre un Certains employés qui ne

mon supérieur. Il semble vraiment «l'ai appris à mieux connaître

Treasury Board Secretariat

Prière de lire puls de transmettre à vos collègues

gestionnaires sont, après tout, des

nouveau, Ils constatent que les

souvent la haute direction d'un œil sions et de rires, les gens voient

l'aise. Après une heure de discus-

-Déchets 28 %

C'est pour ces raisons que TPSGC a accepté de subventionner

particulièrement depuis que ce

clage ont également augmenté,

année. Les recettes tirées du recy-

60 \$ et 80 \$ par employé chaque

marché gagne en popularité.

après le lancement de Non aux déchets

Vérification des déchets un an

Secrétariat du Conseil du Trésor